



育碁數位科技公司 經理嚴萬軒

文／嚴萬軒 攝影／洪家祺 圖片提供／達志影像

環境塑造＋人才發展 讓績效發光

人才培育不能自外於績效的增進與改善之基本原則，「環境」以及「個人」這兩大類型因素，則是影響個員乃至於組織的績效表現。在解決績效問題並嘗試達成績效指標時，一定要先進行績效診斷與分析找對病因，再善用相關的手法和工具對症下藥，挑選出最合適組織現況的解決方案。

身為組織的一員，我們所被期待的就是要做出績效並達到績效目標，不論是個人或團體的績效都是如此。也因此，所有的策略以及作為都應該要環繞在「如何提升個人乃至團體與組織的績效」上。人才培育亦然。現在的社會已經越來越偏向以服務為導向的產業模式，而服務就是以「人」為主要的溝通媒介以及加值單位。今日的世界透過科技的幫助，除了人以及其所提供的服務以外的其他實體物品，只要有足夠的金錢幾乎都可以取得相關技術並且得以自動化和大量的生產，所以能快速複製，可見在這一方面已經很不容易建立

起不可取代的競爭優勢。

然而，人才是無法快速複製的，尤其關鍵性的人才一旦流失就很難在短時間內彌補回來。因此，如何招募與把握關鍵的人才，並且善加發展以及活用這樣的人才就成為現在企業成敗的關鍵了。

環境＋個人 績效成果最大變因

企業績效的成果，是多方面因素共同影響下的產物，同樣的，績效的促進與提升也是個多因素的議題，其原因往往錯綜複雜並且交互影響，一般來說，可以分成「環境」



以及「個人」這兩大類型的因素，都會影響個員乃至於組織的績效表現。

績效科技 (Human Performance Technology, HPT) 的宗師湯瑪斯·吉伯特 (Thomas Gilbert) 就在他提出的「行為工程模型」(Behavior Engineering Model, BEM) 中將「環境支持類」(Environmental Support) 和「人員行為類」

關鍵性的人才一旦流失就很難
在短時間內彌補回來。

(Person's Repertory of Behavior) 的因素再切分成「資訊」、「工具」與「動機」等 3 個面向，而劃分出「環境—資訊」、「環境—工具」、「環境—激勵」、「個人—資訊」、「個人—工具」、「個人—激勵」等 6 個項目（參照圖一），以下茲就這 6 個造成績效落差的可能成因來做進一步的說明：

1. 環境—資訊：在 Gilbert 的定義中這是「資料」(Data) 方面的議題，也就是環境是否有提供相關且頻繁的關於績效是否符合期待的回饋，以及關於什麼是被期待的績效有清楚的描述，以及要達到符合期待的績效之清

圖一 Gilbert 的行為工程模型 (Behavior Engineering Model)

	資訊 (Information)	工具 (Instrumentation)	動機 (Motivation)
環境支持類 (Environmental Supports)	資料 (Data) : 1. 相關且頻繁的關於績效標準的回饋 (Relevant and frequent feedback about the adequacy of performance) 2. 關於所被期待績效的描述 (Descriptions of what is expected of performance) 3. 達成績效標準的清楚且相關的指引 (Clear and relevant guides to adequate performance)	資源 (Resources) : 1. 依據人員因素所科學化設計的工具與材料 (Tools and materials of work designed scientifically to match human factors)	報償 (Incentives) : 1. 依據績效的達成狀況所對應足量的財務報償 (Adequate financial incentives made contingent upon performance) 2. 非財務的報償 (Non-monetary incentives made available) 3. 職涯發展的機會 (Career-development opportunities)
個人行為類 (Person's Repertory of Behavior)	知識 (Knowledge) : 1. 要達成卓越績效所系統化設計的訓練 (Systematically designed training that matches the requirements of exemplary performance) 2. 人員安置 (Placement)	能耐 (Capacity) : 1. 彈性的工作排程以滿足最高需求 (Flexible scheduling of performance to match peak capacity) 2. 代理 (Prosthesis) 3. 身體狀況 (Physical shaping) 4. 適應 (Adaptation) 5. 選材 (Selection)	動機 (Motives) : 1. 評量人們工作的動機 (Assessment of people's motives to work) 2. 雇用合適實際狀況的人 (Recruitment of people to match the realities of the situation)

資料來源／ Figure 1: Behavior Engineering Model, Human Competence: Engineering Worthy Performance, 1978, p.88.

楚且相關的指引。

2. **環境—工具**：這是「資源」(Resources) 方面的議題，即是否有搭配人員因素而有科學依據所設計的工具或素材。

3. **環境—激勵**：「報償」(Incentives) 上，是否與績效表現一致的並且足夠的財務報酬？除此之外是否有非財務的報酬以及職涯發展的機會？

4. **個人—資訊**：這是「知識」(Knowledge)，即是要有為了達到超水準的績效而系統性設計的訓練方案，以及讓合適的人擺放在合適的位置上。

5. **個人—工具**：從 Gilbert 的定義中，這是「能耐」(Capacity) 的議題，包含在需要的時候是否有彈性的時間來處理，個人的健康狀態和適應程度，乃至於選才都跟這點有關。

6. 個人—激勵：這是我們常常談的「動機」(Motives)，需要評量人們來工作的動機以及招募適合這個工作現實的人員。

由大量的研究顯示，和大部分人們印象所不同的，是環境的因素占整體績效的影響達到85%，而個人的原因僅占15%，而我在國內外看到的差異，則發現歐美以前兩項原因「資料」和「資源」的落差為主，而台灣的回應則常常以第3項「報償」為落差的主要原因。

績效落差分析 對症下藥

由以上可知，績效落差的可能成因不一而足，不太可能有所謂的萬靈丹，而必須要從根源開始，一步一步地分析造成現狀與預期績效水準產生差異的因素，才能對症下藥，這就有賴於我們採取所謂的源頭分析法 (Front-end Analysis, FEA) 來進行（參照圖二）。源頭分

績效的促進與提升受「環境」以及「個人」兩大類型因素影響。

析法就是用來決定要採用什麼措施來處理績效問題的工具，績效科技的大師之一哈里斯 (Joe Harless) 就曾說：「要進行源頭分析的原因就是經濟效益，源頭分析就是要了解在哪裡花錢才會對組織的績效以及個人的績效有最大的好處，同時它也解決一些很不明智的措施。例如：明明問題不是因為不好的指引所引起，而我們卻花錢投入在改善那上面；或是嘗試著訓練每個人學會每件事，但當你其實可以只訓練更少的人以及專注在更少的事項上即可的時候；或者一直派人去外訓，但有的時候只要印一些檢查清單 (checklist) 就可以解決你



- 環境及個人是影響組織成員績效表現的兩大因素，想達到最終的績效目標唯有塑造環境並持續發展人才。

圖二 源頭分析的流程



資料來源／ Source From Fundamentals of Performance Improvement. Optimizing results through people, processes and organizations, By Darlene Van Tiem, James L. Moseley, and Joan C. Dessinger.

的問題了。」

源頭分析法有 6 個主要目標：

1. 將有可能有高價值的績效問題隔離出來。
2. 將在問題區域之中造成最大損失的明確績效不足點隔離出來。
3. 藉由匹配問題的成因以及合適的方法來增加解決方案對特定問題有效的可能性。
4. 增加所選擇的解決方案的所屬次類別是最

有經濟效益的可能性。

5. 隔離出績效問題的根本成因 (root cause)，而非僅是問題的癥狀。
6. 增加匹配明確的績效不足點與缺乏的個人可能性。

多面向思考 層層改善

由於影響績效的因素相當多元，而且層

次上又不只有單一一個面向，因此國際績效提升協會 (International Society of Performance Improvement, ISPI) 也建議在組織內外負責績效提升的績效顧問們要思考 4 個面向，分別是大家熟悉的工作者個人面向 (Worker)、工作的設計與流程面向 (Work)、工作環境面向 (Workplace)、乃至於世界面向 (World)。

而對於不同的角色而言，也有他們可以貢獻在績效提升的作為，例如，以領導者們來說，可以做的有：

1. **資料方面**：形塑願景、以身作則、具體化價值觀、連結願景 - 目標以及每日的工作、使用有意義的衡量指標、將期待對焦、建立回饋系統、教導下屬如何給予回饋。
2. **資源方面**：改進流程、要求簡單易用的工具、期待他人成為導師和領導者、移除障礙。
3. **報償方面**：頻繁地獎勵所期待的行為、親自稱讚所想要的行為、用正面的手段比負面的多、持續強化跨組織的領導力。
4. **知識方面**：要求能建立流暢的技能與知識的培訓、不要認為訓練是唯一解，要看看其他的 5 個因素以找尋可能的解答、將領導力傳授給每個人、發展強而有力的管理者。
5. **能耐方面**：不要讓升遷或組織重組導致人員不適任的發生、挑選和升遷那些能強化價值並促成願景的人、確保人們知道他們的

能耐和強弱項在哪裡。

6. **動機方面**：聆聽與觀察員工的能量水準以及投入程度，並作為你在其他 5 項當中管理得好不好的指標、依人員或情境調整你的領導風格、確認人員有在「追隨」、讓「成就個人潛力」成為公司價值。

以管理者來說，可以做的有：

1. **資料方面**：將願景與策略轉譯成為每天的工作、以身作則並具體化價值觀、為團隊發展清楚且可衡量的目標、使用有意義的衡量指標、系統化地溝通你的期待、對團隊、個人與同儕提供定期的回饋、教導下屬提供精確的回饋、請教他人的回饋。
2. **資源方面**：驅動會影響你的團隊的流程改善方案、安排簡單易用的工具和資源、成為他人的資源和導師、從你的團隊中移除障礙、持續改善執行效率、擔任教練。

績效的落差可能原因不一而足，沒有所謂的萬靈丹。必須要從根源開始，一步一步地分析造成現狀與預期績效水準產生差異的因素，才能對症下藥。



● 解決績效問題前必須先進行績效診斷，才能對症下藥，挑選出最合適組織現況的方法。

3. **報償方面**：頻繁地獎勵所期待的行為、親自稱讚所想要的行為、用正面的手段比負面的多、辨識出個人動機以及你團隊成員的偏好、獎勵領導力以及自主行為。
4. **知識方面**：要求能建立流暢的技能與知識的培訓、不要認為訓練是唯一解，要看看其他的 5 個因素以找尋可能的解答、準備讓團隊的成員可以往下一個階段的責任邁進。
5. **能耐方面**：雇用和升遷那些能強化價值並執行你的目標的人、創造並支持每個人的職涯發展計畫、輸出人才。
6. **動機方面**：聆聽與觀察員工的能量水準以及投入程度，並作為你在其他 5 項當中管理得好不好的指標、聆聽你的團隊成員的心聲、讓「成就個人潛力」成為公司價值、允許領導人從你的團隊中脫穎而出。

同樣的，人資部門尤其是人力資源發展相關的功能部門，對以上問題的解法則可能可以從：提供領導者與管理者建立明確目標與有效回饋的工具和資源、與領導者和管理者們共

同開發規劃提供給員工的工具、視員工的投入狀況與績效表現給予敘薪和獎酬的方案建議、為了達到超水準的績效而系統性地設計的訓練方案、讓合適的人擺放在合適的位置上、導入最近很夯的員工協助方案 (EAP)，以及招募對組織的價值觀高度認同和對工作有強烈動機的人員等方面下手。

績效診斷 開對改善藥方

身為對個人與組織績效負有責任的今日專業工作者，在解決績效問題並嘗試達成績效指標時，一定要對症下藥。也許在組織面臨挑戰的時候，領導者乃至於個別工作者都背負著精神與時間的壓力，然而，不能忽略的是一開始仍是要有系統性的分析，就如同醫生，也是要先藉由工具或方法來判斷病因才能夠建議有效的藥方一樣。

我這裡分享一個故事：20 世紀初期，美國最大的福特汽車公司 (Ford) 有一台馬達出現故障，很多人搞了兩三個月都修不好。在束手無策的情況下，有人向公司推薦了當時已經移居美國的德國科技企業管理專家斯坦門茨 (Steinmetz)。斯坦門茨在電機旁邊仔細觀察、計算了 2 天後，用粉筆在馬達的外殼上畫了 1 條線，說：「打開馬達，在記號處把裡面的線圈減少 16 圈。」人們半信半疑地照著他的話

去做，結果，毛病果真出在這裡。馬達修好後，有關人員問他要多少酬金，他說：「1 萬美元！」

嘎？1 萬美元！那人還以為自己聽錯了呢！

於是，福特公司便要求斯坦門茨列一張帳單說明費用的支出。斯坦門茨寫到：「用粉

筆畫 1 條線 1 美元，知道在哪裡畫這條線 9,999 美元。」

確實，知道在哪裡畫線才是真正的功力所在，就如同在做績效診斷的時候，如何善用相關的手法和工具，並且與相關的利害關係人合作，還有挑選出最合適組織現況的解決方法，才是我們必須不斷修煉的！



哈里斯 13 問 教企業有效解決績效問題

問 題	擴 充
1. 我們有問題嗎？	基於什麼證據，你可以說你有問題？
2. 我們有績效問題嗎？	績效問題是指： 1. 有人沒有做他被期待該做的事情 2. 有人做了他被期待不該做的事情 3. 有前期指標已經預估到該不該做的問題
3. 當這個問題被解決的時候，我們如何得知？	當與第 1 個問題的相關指標可以被視為是例外狀況的時候
4. 我們的績效問題是什麼？ 5. 我們應該安排資源以解決它嗎？	解決這個問題的效益是否高於它的成本？
6. 造成這個問題的可能因素是什麼？ 7. 在這些可能因素上的相關證據是什麼？ 8. 什麼是高度可能 (probable) 的原因？	缺乏資料、工具、報償、知識、能耐、動機？（參考 Gilbert 的行為工程模型） 基於第 6 題和第 7 題，什麼是該問題高度可能的原因？
9. 有沒有隱含什麼一般性的解決方案？ 10. 什麼是解決方案的替代次類別？	要解決這個問題，你可以用什麼其他的方法嗎？
11. 每個方案的成本、效果，以及開發時間各是多少？	研究每個方案的成本
12. 有什麼限制？	研究每個方案的限制
13. 整體的目標是什麼？	管理階層所想要接受的目標是什麼？